

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª EDIÇÃO
2021

EB20-D-11.001



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª EDIÇÃO
2021



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA – EME/C Ex Nº 465, DE 9 DE AGOSTO DE 2021
EB: 64.535.032272/2020-75

Institui a Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro (EB20-D-11.001).

O **CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**, no uso das atribuições que lhe conferem a alínea "d", do inciso V do art. 3º e o inciso XI do art. 4º do Regulamento do Estado-Maior do Exército (EB10-R-01.007), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.538, de 14 de junho de 2021, e de acordo com o que estabelece o inciso III do art. 12 e o art. 44 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), 1ª Edição, 2011, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 770, de 7 de dezembro de 2011, resolve:

Art. 1º Fica aprovada a Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2021.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor em 1º de setembro de 2021.

Gen Ex MARCOS ANTONIO AMARO DOS SANTOS
Chefe do Estado-Maior do Exército

(Publicado no Boletim do Exército nº 33, de 20 de agosto de 2021)

FOLHA DE REGISTROS DE MODIFICAÇÕES (FRM)			
Número de Ordem	Ato de aprovação	Páginas afetadas	Data

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO
(EB20-D-11.001)

SUMÁRIO DE ASSUNTOS

	Art.
CAPÍTULO I- FINALIDADE	1º
CAPÍTULO II- ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO SG^2Ex	2º/6º
CAPÍTULO III- RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS	7º/21
CAPÍTULO IV- PROCESSO DECISÓRIO	22/23
CAPÍTULO V- FERRAMENTAS DO SG^2Ex	24/26
CAPÍTULO VI- OUTRAS PRESCRIÇÕES	27/33
ANEXO A- ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO	
ANEXO B- SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO (SG^2Ex)	

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO
(EB20-D-11.001)

CAPÍTULO I
FINALIDADE

Art. 1º Esta Diretriz tem por finalidade implementar a Política de Governança no âmbito do Exército Brasileiro (EB), com vistas a contribuir com os esforços sinérgicos da Força em maximizar o seu Poder de Combate, mantendo-a em permanente estado de prontidão, a fim de assegurar o cumprimento de suas missões previstas na Constituição Federal e na Lei Complementar nº 97, de 9 de Junho de 1999. Para isso, deverá:

I - regular a implementação da Política de Governança no âmbito do EB;

II - estruturar e orientar o funcionamento do Sistema de Governança e Gestão do Exército (SG^2Ex);

III - definir as responsabilidades, as competências, o SG^2Ex e as ferramentas que garantam o seu funcionamento; e

IV - definir as orientações sistêmicas para a implantação do SG^2Ex.

CAPÍTULO II
ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO SG^2Ex

Art. 2º O SG^2Ex é um sistema estratégico que visa integrar o arcabouço regulatório, as estruturas, as práticas e os mecanismos de governança e gestão com o objetivo de fortalecer o processo decisório, o poder de combate e a entrega de valor ao Estado Brasileiro.

Art. 3º O SG^2Ex tem como propósito atender aos objetivos e princípios estabelecidos na Política de Governança do EB e sua estrutura está definida na figura do Anexo "A" – Estrutura de Governança do Exército Brasileiro.

Parágrafo único. O SG^2Ex trata dos seguintes sistemas, relativos às temáticas de Governança e Gestão (G^2), já existentes, tais como: Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), Sistema de Excelência do EB (SE-EB), Medição do Desempenho Organizacional, Governança do Portfólio Estratégico do Exército, Governança da Cadeia de Valor Agregado (CVA) do EB e Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, a Racionalização e o Processo de Transformação do EB.

Art. 4º O SG^2Ex abrange os seguintes mecanismos e práticas institucionais de governança e gestão:

I - Mecanismos de liderança: modernização e melhoria contínua; racionalização administrativa; e ações de transparência e prestação de contas, em atendimento aos preceitos legais, além da pertinente ação de comando;

II - Mecanismos de estratégia: gestão estratégica, por meio da elaboração, acompanhamento da implementação, monitoramento dos resultados e avaliação dos planejamentos estratégico, setorial e organizacional; gestão de portfólio, programas e projetos; gestão de processos organizacionais; e gestão orçamentária, por meio da elaboração dos Planos de Descentralização de Recursos (PDR) em alinhamento ao Plano Estratégico do Exército (PEEx) e aos planejamentos estratégicos setoriais e organizacionais, monitoramento das metas físicas e financeiras e respectivas prestações de contas;

III - Mecanismos de controle: gestão de indicadores de desempenho; gestão de riscos, controles internos e integridade; avaliação organizacional; auditoria interna de acompanhamento e avaliação da gestão; e

Art. 5º O funcionamento descrito no Anexo “B” apresenta a concepção sistêmica do SG^2Ex, considerando a interação entre os mecanismos de liderança, estratégia, controle.

§1º O arcabouço técnico-normativo, composto por documentos estratégicos nacionais e setoriais, normas, diretrizes e metodologias, tanto externas quanto internas à Instituição, representa a fonte de entrada para o SG^2Ex, que orienta o seu funcionamento, sua dinâmica e os seus objetivos.

§2º Com base no arcabouço técnico-normativo e nas diretrizes da Alta Administração do Exército, o SIPLEx se traduz na Política Militar Terrestre (PMT), na Estratégia Militar Terrestre (EMT) e no PEEx, os quais direcionam os Planos de Governança e Gestão no nível setorial e Planos de Gestão nos demais níveis, por intermédio de mecanismos de alinhamento sistêmico e de comando e controle, produzindo ações concretas e integradas em todos os níveis institucionais.

§3º O monitoramento e o controle da PMT, da EMT e do PEEx permitem o acompanhamento dos resultados obtidos, fornecendo subsídios para a retroalimentação do SIPLEx e subsidiando a avaliação da estratégia pela Alta Administração do EB.

§4º Os resultados alcançados e o valor gerado e entregue, fruto do cumprimento da missão institucional do EB, são informados à sociedade por meio das ações de comunicação institucional, das informações disponibilizadas de modo permanente no Portal de Governança e Gestão e dos processos de prestação de contas, cujo principal instrumento é o Relatório de Gestão do Comando do Exército (RGCE), mecanismo de transparência e de prestação de contas.

§5º O produto de comunicação estratégica com a sociedade do SG^2Ex é o RGCE, fruto de um processo contínuo de desenvolvimento da missão institucional do Exército, seu respectivo monitoramento, avaliação e comunicação à sociedade.

Art. 6º Os mecanismos, práticas e instâncias de governança serão avaliados internamente, tendo como principal parâmetro a evolução do Índice de Operacionalidade da Força Terrestre, coadjuvado pelos demais indicadores selecionados e apresentados no RGCE, anualmente, bem como pelo nível de maturidade em governança e gestão das estruturas internas de governança; e externamente pelos resultados obtidos no processo de prestação de contas do Comando do Exército.

CAPÍTULO III
RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIA

Art. 7º A governança é realizada no nível estratégico pela Alta Administração do EB, abrangendo o Comandante do Exército (Cmt Ex), mais alta instância de governança, e os Oficiais-Generais integrantes do Alto Comando do Exército (ACE).

§1º A Alta Administração é responsável por implementar a Política, a Estratégia, os mecanismos e as práticas de governança, que tem por objetivo avaliar, direcionar e monitorar a gestão.

§2º Compete à Alta Administração do Exército a implantação e manutenção das demais instâncias, das estruturas, dos mecanismos e práticas de governança e gestão, em consonância com os princípios e objetivos estabelecidos na Política de Governança do EB.

Art. 8º O ACE, convocado e presidido pelo Cmt Ex, é constituído pelos Generais-de-Exército, da ativa, quando no exercício dos cargos privativos do posto de General-de-Exército, e lhe compete, no que se refere a governança e gestão:

I - assessorar o Cmt Ex na condução da Política de Governança do EB e propor a sua atualização, quando necessário;

II - examinar as matérias de relevância concernentes à governança e gestão, especialmente quando relacionados ao Planejamento Estratégico do Exército;

III - realizar a Reunião de Análise da Estratégia (RAE), com o objetivo de avaliar, monitorar e direcionar a gestão do Exército; e

IV - deliberar sobre as pautas apresentadas pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos do Exército (CGRiCEx).

Art. 9º O Estado-Maior do Exército (EME) é o principal interlocutor da governança, responsável pela direção, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico do Exército.

Art. 10. Compete ao EME:

I - emitir diretrizes para implementar e manter mecanismos e práticas de governança, em consonância com os princípios e objetivos da Política de Governança do EB;

II - elaborar e acompanhar o Planejamento Estratégico do Exército;

III - desenvolver soluções para medição e melhoria do desempenho estratégico;

IV - acompanhar os resultados estratégicos do Exército, visando à melhoria do desempenho institucional e subsidiar o processo decisório do ACE;

V - estabelecer instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências;

VI - realizar a governança dos macroprocessos da CVA;

VII - propor processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e dos objetivos estabelecidos na Política de Governança do EB;

VIII - fomentar uma cultura de governança e gestão em prol das atividades operacionais, incentivando e monitorando a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito do EB;

IX - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo Comitê Interministerial de Governança (CIG) e pelo Conselho Superior de Governança do MD em seus manuais e resoluções;

X - realizar a comunicação das atividades de governança e gestão no âmbito do EB e com o apoio do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) para a sociedade em geral;

XI - realizar a governança do Portfólio Estratégico do Exército;

XII - realizar a governança dos riscos estratégicos do Exército;

XIII - realizar a governança da integridade do Exército;

XIV - promover o alinhamento estratégico intraorganizacional;

XV - homologar, no que tange ao alinhamento com o PEEx, os Planos de Governança e Gestão, elaborados pelos Órgão de Direção Operacional (ODOp), Órgãos de Direção Setorial (ODS) e Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI);

XVI - homologar projetos estratégicos de transformação e racionalização administrativa;

XVII - formular a metodologia e gerir o conhecimento de governança e gestão do EB;

XVIII - direcionar e coordenar as atividades de governança e gestão no âmbito da Força, propiciando uniformidade na aplicação das metodologias e mecanismos definidos;

XIX - definir, em coordenação com o Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), as ferramentas de TIC necessárias ao suporte às atividades de governança e gestão;

XX - prover orientações técnicas e metodológicas, atinente aos assuntos de governança e gestão, ao(s) ODOp, ODS e OADI;

XXI - coordenar a elaboração do Relatório de Gestão do Comando do Exército (RGCE);

XXII - propor temas de pauta para o Conselho Superior de Governança (CONSUG), relacionados aos seguintes assuntos:

a) Política de Governança do EB e proposição de atualização, quando necessário;

b) matérias de relevância concernentes à governança e gestão, especialmente quando relacionadas ao Planejamento Estratégico do Exército;

c) Reunião de Análise da Estratégia (RAE) do EB, com o objetivo de elaborar um parecer técnico sobre a condução da PMT, do acompanhamento do PEEx e dos resultados institucionais/estratégicos; e

d) pautas apresentadas para o Órgão de Direção Geral (ODG).

XXIII - propor para que os temas relativos à governança e gestão, notadamente no que tange à Transformação do EB, concepção, organização, desenvolvimento, implementação, integração, manutenção, avaliação e evolução do SG^2Ex sejam debatidos.

Parágrafo único. O EME se reunirá, no mínimo duas vezes ao ano, ordinariamente, na modalidade de Reunião de Monitoramento e Controle (RMC), com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento da PMT, as metas, os indicadores de desempenho definidos para o exercício e os resultados por eles alcançados;

II - avaliar a execução física e financeira dos programas, projetos e atividades definidos no PEEx, respectivas metas e resultados, bem como os benefícios alcançados;

III - analisar e avaliar os riscos estratégicos do Exército; e

IV - apreciar os Planos de Governança e Gestão dos ODOp, ODS e OADI, para homologação do Chefe do EME.

Art. 11. Será constituída no âmbito do ODG, a Assessoria de Governança e Gestão (AGG), objetivando assessorar o Chefe do EME na implementação, manutenção, coordenação, monitoramento e avaliação de práticas, ferramentas e atividades de governança e gestão no nível estratégico.

Art. 12. O ODOp, os ODS e o OADI, sob orientação e coordenação do EME, são responsáveis por promoverem a governança e gestão em áreas setoriais específicas, com as seguintes atribuições:

I - promover a implementação da Política de Governança e da presente Diretriz no âmbito setorial;

II - elaborar as diretrizes de governança e gestão setoriais para implementar processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e dos objetivos de governança e gestão, estabelecidos na Política de Governança do EB e na presente Diretriz;

III - elaborar o planejamento estratégico setorial, materializado no Plano de Governança e Gestão Setorial, em estrito alinhamento à PMT, à EMT e ao PEEx;

IV - realizar a medição e o acompanhamento das metas e dos indicadores estratégicos do Exército sob sua responsabilidade;

V - acompanhar os programas, projetos e atividades definidos no PEEx sob sua responsabilidade, bem como suas metas de execução física e financeira, benefícios, riscos e indicadores de resultado e de efetividade, quando houver;

VI - realizar a gestão dos riscos estratégicos do Exército sob sua responsabilidade;

VII - promover o alinhamento sistêmico da gestão organizacional no âmbito setorial com o Planejamento Estratégico do Exército;

VIII - gerenciar a CVA, os macroprocessos e processos do órgão, com o objetivo de fomentar a melhoria de processos e racionalização organizacional, o aperfeiçoamento da gestão de recursos, com foco no incremento da operacionalidade do EB;

IX - identificar os riscos setoriais, gerenciá-los e monitorá-los por meio de indicadores de desempenho;

X - estabelecer indicadores setoriais rastreáveis, alinhados aos indicadores estratégicos do Exército, com base na CVA do EB e do órgão e, quando possível, que possam ser padronizados para as Organizações Militares (OM) do EB, realizando a sua medição, monitoramento e auditoria;

XI - estabelecer indicadores de desempenho que apresentem os resultados de suas ações e atividades operacionais e, quando for o caso, apresentar indicadores por Comando Militar de Área (C Mil A);

XII - elaborar, coordenar, acompanhar e controlar as iniciativas de racionalização administrativa sob sua responsabilidade, estabelecendo indicadores a serem acompanhados e metas a serem atingidas, dentro de um cronograma que permita o acompanhamento dos projetos implementados;

XIII - realizar a Reunião de Análise da Estratégia Setorial, no mínimo duas vezes ao ano, com os objetivos de avaliar o cumprimento do Plano de Governança e Gestão Setorial, por intermédio da análise do alcance das metas e acompanhamento dos indicadores de desempenho definidos para o exercício; bem como a execução física e financeira dos processos, programas, projetos e atividades sob sua responsabilidade, respectivas metas, resultados e benefícios e a avaliação da gestão de riscos no período;

XIV - contribuir com o EME fornecendo as informações necessárias para a elaboração do Relatório de Gestão, nos moldes de Relato de Gestão Integrado; e

XV - disponibilizar e manter, em seus sítios oficiais na Internet, informações sobre a gestão do órgão.

Parágrafo único. Os ODS, os OADI e o ODOp deverão constituir, progressivamente e conforme suas possibilidades, estruturas de Governança e Gestão específicas que espelhem a estrutura da AGG, para tratar das temáticas sob sua responsabilidade.

Art. 13. Compete aos C Mil A, órgãos de apoio, grandes comandos e grandes unidades subordinados(as) aos ODS/C Mil A, na sua esfera de atribuição:

I - planejar, realizar, coordenar e supervisionar as atividades de gestão organizacional, conforme política, diretrizes e metodologias de governança e gestão do EB e diretrizes setoriais estabelecidas pelo escalão superior;

II - promover o alinhamento sistêmico da gestão organizacional no âmbito interno com as diretrizes do escalão superior;

III - elaborar diretrizes de gestão organizacional;

IV - prover suporte técnico e metodológico aos elementos subordinados;

V - promover e realizar a capacitação dos recursos humanos com foco nas metodologias de gestão organizacional e nas ferramentas de apoio necessárias, quando aplicáveis, em coordenação com os órgãos a que estiverem subordinados;

VI - gerir as ferramentas de TI que dão suporte às atividades de gestão organizacional, no âmbito do respectivo órgão;

VII - interagir com o escalão superior a fim de compartilhar conhecimentos em gestão organizacional e facilitar a troca de lições aprendidas;

VIII - propor ao escalão superior, se for o caso, melhorias e adequações nas metodologias e ferramentas de suporte; e

IX - coordenar com as OM subordinadas os assuntos atinentes às seguintes atribuições:

a) planejar, executar, monitorar e avaliar as atividades de gestão organizacional previstas na presente diretriz, em conformidade com as políticas, diretrizes e metodologias de governança e gestão do EB e diretrizes estabelecidas pelo escalão superior;

b) promover o alinhamento sistêmico da gestão organizacional no âmbito da OM com as diretrizes do escalão superior;

c) promover a capacitação da equipe de gestão da OM em coordenação com o escalão superior;

d) gerir as ferramentas de TI que dão suporte às atividades de gestão organizacional, no âmbito da OM, quando aplicável ou determinado pelo escalão superior;

e) interagir com o escalão superior a fim de compartilhar conhecimentos em gestão organizacional e facilitar a troca de lições aprendidas; e

f) propor ao escalão superior melhorias e adequações nas metodologias e ferramentas de suporte.

Parágrafo único. Os Comandos Militares de Área (C Mil A), órgãos de apoio, grandes comandos e grandes unidades subordinados(as) aos ODS/C Mil A deverão constituir, progressivamente e conforme suas possibilidades, estruturas de Gestão específicas para tratar das temáticas sob sua responsabilidade.

Art. 14. Compete à AGG, na condição de órgão técnico do SG²Ex:

I - coordenar e monitorar as ações da Política de Governança e de implantação da presente Diretriz no âmbito do EB;

II - desenvolver e coordenar a implementação de iniciativas visando ao acompanhamento de indicadores estratégicos do Exército;

III - manter atualizadas a regulamentação e a metodologia de governança e gestão do EB;

IV - realizar o alinhamento técnico da Assessoria de Governança e Gestão do ODOp (AGGOp) e das Assessorias de Governança e Gestão dos ODS e OADI (AGGSet);

V - coordenar com as AGGOp e AGGSet as atividades e os mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão no âmbito do EB, notadamente em relação ao alinhamento intraorganizacional, à governança dos macroprocessos da CVA, à governança dos riscos estratégicos, à medição do desempenho organizacional e à avaliação da gestão organizacional;

VI - ser ligação técnica com as instâncias externas de governança, e com outros órgãos da administração pública, para tratar dos assuntos de governança e gestão; e

VII - coordenar a elaboração do RGCE.

Art. 15. Compete às AGGSet e à AGGOp, como órgãos de assessoramento técnico do(s) ODOp/ODS/OADI, em suas áreas de responsabilidade:

I - coordenar e supervisionar as atividades de governança e gestão conforme atribuições definidas nas políticas, diretrizes e metodologias estabelecidas pelo EME, realizando a coordenação, supervisão e avaliação da gestão das OM subordinadas, quando for o caso;

II - elaborar e realizar o monitoramento dos Planos de Governança e Gestão Setorial (PGGSet) e dos Plano de Governança e Gestão Operacional (PGGOp) no âmbito do órgão;

III - coordenar a elaboração, o acompanhamento e controlar as iniciativas de racionalização administrativa sob responsabilidade do órgão, estabelecendo indicadores a serem acompanhados e metas a serem atingidas, dentro de um cronograma que permita o acompanhamento dos projetos implementados;

IV - serem as interlocutoras, junto ao EME, para fins de elaboração do Relatório de Gestão do Comando do Exército;

V - promover e realizar a capacitação dos recursos humanos do órgão e OM subordinadas com foco nas metodologias de governança e gestão e nas ferramentas de apoio necessárias, em coordenação com o EME;

VI - prover suporte técnico e metodológico às estruturas de gestão dos órgãos, comandos subordinados e organizações militares diretamente subordinadas;

VII - gerir as ferramentas de TI que dão suporte às atividades de governança e gestão organizacional, no âmbito do órgão;

VIII - interagir com o EME e com os demais órgãos setoriais, OADI , o ODOp e C Mil A, a fim de compartilhar conhecimentos em governança e gestão organizacional e facilitar a troca de lições aprendidas;

IX - propor ao EME melhorias e adequações nas metodologias e ferramentas de suporte, se for o caso;

X - consolidar registros, documentos, avaliações de melhores práticas e disseminação do conhecimento de governança e gestão;

XI - adotar iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no âmbito do órgão, que promovam soluções para melhoria do desempenho do órgão e que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

XII - elaborar e manter atualizadas as Fichas de Qualificação do Indicador (FQI) dos indicadores sob sua responsabilidade;

XIII - coletar, medir e lançar os dados, seja inserção ou atualização, referentes a cada indicador sob sua responsabilidade, na ferramenta especializada (**software**), estabelecida pelo EME, para a Medição do Desempenho Organizacional do Exército;

XIV - acompanhar, monitorar, auditar, validar e avaliar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade, conferindo rastreabilidade aos indicadores e subsidiando a análise do desempenho para fins de ajustes nos planejamentos estratégicos do Exército e do órgão;

XV - realizar, no mínimo duas vezes ao ano, RMC, no nível setorial/operacional, com o propósito de auditar e validar, por amostragem, os dados dos indicadores de desempenho sob responsabilidade do órgão; analisar o desempenho dos indicadores e retificar metas anuais (quando for o caso); acompanhar, orientar e, se for o caso, corrigir os prazos e procedimentos previstos no Plano de Gestão de Riscos;

XVI - coordenar as RAE no nível setorial, visando aperfeiçoar o processo de discussão e comunicação dos resultados obtidos, com foco na análise do desempenho do órgão, por meio do seu Mapa Estratégico e na geração de ideias voltadas para a melhoria dos desempenhos não satisfatórios;

XVII - executar as atividades inerentes ao processo de gestão dos riscos de sua responsabilidade e aos controles internos relativos a esses riscos;

XVIII - assegurar que os riscos inerentes à sua organização sejam gerenciados de acordo com os princípios, objetivos e diretrizes estabelecidos na Política de Gestão de Riscos do EB;

XIX - implementar a gestão de riscos e operacionalizar os controles internos da gestão no âmbito do órgão;

XX - realizar a supervisão da gestão de riscos e dos controles internos da gestão das OM subordinadas, quando for o caso;

XXI - manter atualizados os mapeamentos dos seus processos organizacionais em alinhamento com as definições estratégicas do EB, gerenciando respectivos riscos e indicadores dos processos; e

XXII - padronizar processos comuns às OM do EB, estabelecendo controles internos da gestão e indicadores padrão para aferição dos resultados organizacionais na sua área de competência.

Art. 16. A governança e a gestão setorial/operacional e do Portfólio Estratégico serão conduzidas em coordenação com as Subchefias do EME e o Escritório de Projetos do Exército (EPEx);

§1º A estrutura de coordenação será organizada conforme a seguir:

I - Governança e Gestão do pessoal: Departamento-Geral do Pessoal (DGP) e 1ª Subchefia do EME;

II - Governança e Gestão da educação e cultura: Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx) e 1ª Subchefia;

III - Governança e Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) e 2ª Subchefia;

IV - Governança e Gestão do Portfólio Estratégico do Exército: Escritório de Projetos Estratégicos do Exército (EPEx) e 3ª Subchefia;

V - Governança e Gestão das operações terrestres: Comando de Operações Terrestres (COTER) e a 3ª Subchefia;

VI - Governança e Gestão patrimonial, de infraestrutura e sustentabilidade ambiental: Departamento de Engenharia e Construção (DEC) e às 3ª, 4ª e 5ª Subchefias;

VII - Governança e Gestão de operações logísticas: Comando Logístico (COLOG) e 4ª Subchefia;

VIII - Governança e Gestão orçamentária, financeira, de custos, de licitações e contratos: Secretaria de Economia e Finanças (SEF) e a 6ª Subchefia; e

IX - Governança e Gestão do Sistema de Correição, quando constituído: pelo DGP e pelo Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex).

§2º Em prol da operacionalidade, caberá ao ODOp orientar e coordenar, na área do preparo e emprego da Força Terrestre, as atividades de governança e gestão dos C Mil A.

§3º Os Planos de Gestão dos C Mil A serão apreciados pelo Comitê de governança e gestão do Exército para aprovação do Chefe do EME, após parecer técnico do ODOp, com apoio das demais áreas de governança setorial.

§4º Em coordenação com as respectivas Subchefias do EME, o ODOp e os ODS deverão elaborar e expedir orientações de governança e gestão setoriais para implementar processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e dos objetivos de governança e gestão, estabelecidos na Política de Governança do EB e na presente Diretriz.

Art. 17. O Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx), na condição de coordenador das atividades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, de Auditoria Interna Governamental, no âmbito do Comando do Exército, poderá levar em consideração, nas auditorias dos órgãos de controle interno e na seleção dos trabalhos de auditoria, a materialidade, os riscos e a sensibilidade e relevância das atividades operacionais inerentes à missão institucional do Exército.

§1º O CCIEx buscará orientar tecnicamente, de maneira preventiva, o ODG na elaboração do Relatório de Gestão do Comando do Exército.

§2º O Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), coordenado pelo CCIEx, poderá conter aspectos solicitados pelo ODG para auditoria e avaliação da gestão no âmbito do EB.

§3º O CCIEx poderá promover junto ao Sistema de Controle Interno do EB, para que sejam desenvolvidos instrumentos de orientação preventiva sob os aspectos a serem auditados.

Art. 18. O Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) apoiará o EME na confecção do Relatório de Gestão do Comando do Exército, bem como na estruturação do portal de Governança e Gestão, onde serão disponibilizadas informações atinentes à "Transparência e Prestação de Contas".

Art. 19. O ODOp, os ODS e OADI estabelecerão parâmetros para acompanhamento dos seus processos finalísticos, que são executados nas estruturas organizacionais subordinadas, padronizando indicadores de desempenho rastreáveis, controles internos e coordenando as iniciativas de racionalização administrativa sob sua responsabilidade.

Art. 20. Os Comandos Operacionais e Administrativos são os responsáveis por coordenar a gestão das Organizações Militares (OM) em suas áreas de responsabilidade, planejando, executando, controlando e avaliando as estratégias, os processos e os procedimentos que foram estabelecidos pela governança para alcance dos objetivos institucionais.

Art. 21. Caberá ao DECEx, DCT e SEF, em coordenação com o EME, estudar a necessidade de atualização do conteúdo programático, no que lhe couber, a fim de disseminar e consolidar os conceitos, princípios, objetivos, mecanismos e componentes, práticas e ferramentas de governança e gestão.

Parágrafo único. As capacitações para o exercício pleno das funções de governança e gestão deverão ser conduzidas primordialmente em modalidade de ensino a distância (EAD) com a oferta de cursos regulares e de ampla abrangência, sem distinção de Arma, Quadro, Serviço, posto e graduação.

CAPÍTULO IV
PROCESSO DECISÓRIO

Art. 22. No âmbito do ODOp, dos ODS e OADI, o produto do planejamento organizacional é o Plano de Governança e Gestão, que deverá incorporar, em um único documento, as seguintes informações setoriais/operacional:

I - a Cadeia de Valor Agregado;

II - o Mapa Estratégico;

III - os projetos e entregas previstas no PEEx sob sua responsabilidade direta, com previsão dos recursos orçamentários de acordo com os respectivos planos de descentralização de recursos (PDR);

IV - os indicadores e metas definidos na PMT;

V - os indicadores e metas dos seus processos finalísticos, gerenciais e de gestão interna;

VI - os riscos estratégicos do Exército sob responsabilidade do órgão e riscos setoriais com os respectivos indicadores e controles, com a finalidade de aumentar a capacidade do Exército em lidar com as incertezas e estimular a transparência organizacional; e

VII - o desdobramento dos objetivos, constantes do seu mapa estratégico, em projetos ou planos de ação, inclusive iniciativas de racionalização administrativa, com respectiva previsão orçamentária.

§1º O documento de planejamento estratégico do ODOp deverá ser designado como Plano de Governança e Gestão Operacional (PGGOp).

§2º No âmbito dos ODS e OADI, o planejamento resultará no Plano de Governança e Gestão Setorial (PGGSet).

§3º Os PGGOp e PGGSet, apreciados por seus comitês internos, se for o caso, serão aprovados pelo Comandante/Chefe/Secretário do ODOp, dos ODS e dos OADI e homologados pelo EME.

Art. 23. A Reunião de Análise da Estratégia (RAE), será realizada no mínimo uma vez a cada semestre, no âmbito estratégico e setorial, visando aperfeiçoar o processo de discussão e comunicação dos resultados obtidos, com foco em reorientar a análise do desempenho baseado em resultados.

§1º A Reunião de Monitoramento e Controle (RMC) que precede a RAE por propósitos auditar e validar, por amostragem, os dados dos indicadores de desempenho sob responsabilidade do órgão; acompanhar, orientar e, se for o caso, corrigir os prazos e procedimentos previstos na Gestão de Riscos; monitorar a execução dos planejamentos setoriais e propor soluções de melhoria e ajustes para apresentação e apreciação na RAE.

§2º No nível estratégico, a RMC será conduzida por um comitê de governança e gestão, de mais alta instância do Exército, a ser constituído no âmbito do ODG; e a RAE pela Alta Administração do Exército, quando julgado necessário, nos termos regulados.

§3º No nível do ODG, a RMC é conduzida pela AGGEx, com participação das Subchefias do Estado-Maior do Exército (EME) e Escritório de Projetos do Exército (EPEx) e a RAE pelo comitê de governança e gestão do Exército, sendo que esta última já substitui a RMC do nível estratégico.

§4º No nível setorial, a RMC é conduzida pela(s) Assessorias de Governança e Gestão dos órgãos e a RAE por seus comitês internos.

§5º As conclusões das RAE no nível setorial serão propostas, no que couber, conforme oportuno, para apresentação e deliberação nas RAE do nível estratégico, pelo comitê de governança e gestão do Exército.

§6º Deverão ser registrados em ata os resultados da RAE e da RMC que ficarão à disposição dos órgãos de controle interno e externo, inclusive os resultados da auditoria e validação dos lançamentos dos indicadores.

CAPÍTULO V
FERRAMENTAS DO SG^2Ex

Art. 24. O SG^2Ex é apoiado por sistemas de informação e ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), imprescindíveis para realizar o acompanhamento e monitoramento da gestão e para produzir informações gerenciais para fins de tomada de decisões estratégicas baseadas em evidências.

Art. 25. O DCT, em coordenação com o EME, desenvolverá sistemas, programas e aplicativos de interesse do SG^2Ex que integrem as atividades de governança e gestão no EB aos sistemas corporativos já existentes.

Art. 26. Até que haja o desenvolvimento ou a adoção de novas ferramentas de TIC customizadas para o EB, as atividades de Governança e Gestão serão apoiadas pelos sistemas atualmente utilizados pela Força.

CAPÍTULO VI
OUTRAS PRESCRIÇÕES

Art. 27. Em coordenação com o EME, deverão ser constituídas Assessorias de Governança e Gestão no ODOp, nos ODS e OADI para atender às atividades do SG^2Ex.

§1º No ODOp, as atividades relacionadas à governança e gestão serão conduzidas pela Assessoria de Governança e Gestão Operacional (AGGOp) e, no âmbito dos ODS e OADI, as respectivas assessorias serão designadas por Assessoria de Governança e Gestão Setorial (AGGSet).

§2º Caberá aos ODOp, ODS e OADI apresentar propostas de alteração do Quadro de Cargos Previstos (QCP), caso necessário, com as habilidades e capacidades desejáveis, e ao DGP estudar as possibilidades de completar os claros necessários.

§3º A AGGOp e as AGGSet poderão ser constituídas aproveitando-se as estruturas existentes, quando houver, nos órgãos dos Escritórios de Processos Setoriais (EPOSet), das Assessorias de Gestão de Riscos e Controles Internos (AGRIC), das Assessorias de Planejamento e Gestão, dos Escritórios de Projetos ou outras equivalentes.

§4º A constituição de Assessorias de Gestão ou Equipes de Gestão no âmbito dos Órgãos de Apoio subordinados aos ODS, nos C Mil A, nos seus Grandes Comandos e Grandes Unidades subordinados(as) e nas demais OM, com características correlatas àquelas estabelecidas nos parágrafos acima facilitarão as coordenações.

Art. 28. O PEEx, documento norteador da gestão do Exército, será objeto de revisão a cada dois anos a partir da sua elaboração inicial, visando garantir o seu alinhamento com os fatores internos, externos e atos de governança vigentes.

Art. 29. Os riscos estratégicos deverão ser elaborados e acompanhados por intermédio de indicadores que forneçam, em curto, médio e longo prazo, informações de modo a proporcionar geração de valor e mitigação de impactos aos OEE a que se vinculam.

Art. 30. O CGRiCEx deverá zelar pela validação e acompanhamento dos riscos estratégicos referidos no artigo anterior.

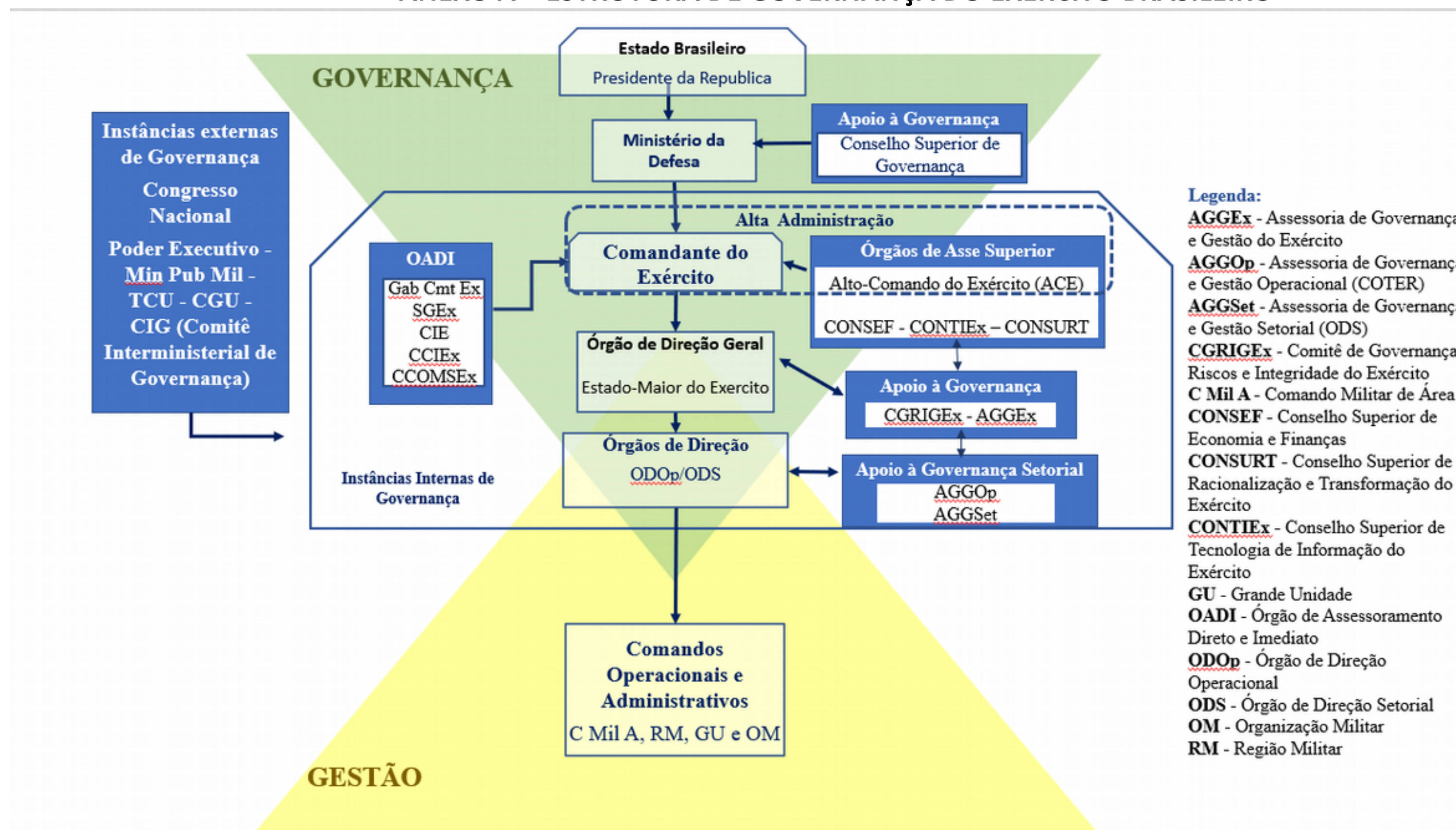
Art. 31. As estruturas, os sistemas e metodologias de governança e gestão existentes no EB deverão ter o seu arcabouço normativo-regulatório alinhado aos objetivos estabelecidos nesta Diretriz.

Art. 32. Os militares selecionados para a Qualificação Funcional Específica - Gestão (QFE Gestão) deverão, preferencialmente, compor o quadro de recursos humanos das estruturas de governança e gestão do EB.

Art. 33. As atividades de governança e gestão deverão ser exercidas respeitando-se o princípio da cadeia de comando, em estrita observância das normas, procedimentos, regulamentos e outros requisitos que regem a condução dos processos.

Gen Ex MARCOS ANTONIO AMARO DOS SANTOS

ANEXO A – ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO



Fonte: Elaborado pela Assessoria de Governança e Gestão, Estado-Maior do Exército, 2020.

Anexo A da Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro (EB20-D-11.001), PORTARIA EME/C Ex Nº 465, DE 9 DE AGOSTO DE 2021.

ANEXO B –SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO (SG²Ex)



Anexo B da Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro (EB20-D-11.001),PORTARIA EME/C Ex Nº 465, DE 9 DE AGOSTO DE 2021.